

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять

з курсу «Спецкурс з сучасних проблем менеджменту»
для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 24.05.2018 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2018

Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Спецкурс з сучасних проблем менеджменту» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О.В. Прохоренко, П.В.Брінь. – Харків : НТУ «ХПІ». – 44 с.

Укладачі: О.В. Прохоренко, П.В.Брінь

Рецензент О.М. Нащекіна

Кафедра менеджменту та оподаткування

ВСТУП

1. Предмет, наукові основи та цілі навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни “Спецкурс з сучасних проблем менеджменту” є розгляд основних проблемних питань сьогодення при обранні стратегії поведінки організації та прийнятті управлінських рішень.

Науковою основою дисципліни є теоретичні основи менеджменту, маркетингу, менеджменту персоналу, фінансового менеджменту, банківського менеджменту, інноваційного менеджменту.

Методологічною основою курсу є системний підхід до об’єктивних економічних законів існування організації в умовах ринкової економіки.

Завдання курсу – познайомити студентів з неординарними ситуаціями, в яких опиняється організація в умовах сучасних змін зовнішнього середовища, новими підходами до управління, новітніми теоріями і методами ведення господарської діяльності, навчити обґрунтованим управлінським рішенням в області стратегічного планування, антикризового управління, побудови організаційної структури, управління персоналом, корпоративного управління та інших галузей управління.

Після вивчення курсу кожен студент повинен знати основні терміни та поняття новітніх теорій менеджменту, ознайомитись з роботами провідних світових фахівців у галузі управління, вміти приймати управлінські рішення, ґрунтуючись доцільністю можливих варіантів.

2. Загальні вказівки щодо організації і методики самостійної роботи та підготовки до практичних занять

При підготовці до занять використовуються нормативні та законодавчі акти, теоретичний матеріал, матеріали спеціалізованих періодичних видань та зразки практичних документів щодо господарської та фінансової діяльності.

Практичні заняття проводяться у вигляді консультацій за лекційним матеріалом, розгляді та обговоренні ситуаційних завдань, а також за матеріалом, який винесено на самостійну підготовку.

Протягом семестру оцінюється активність студента в обговоренні проблемних питань та якість підготовки індивідуального завдання. На базі цих оцінок формується рейтингова оцінка, що пропонується як екзаменаційна.

Студенти, які не мають право на виставлення рейтингової оцінки, складають семестровий іспит. До іспиту виносяться усі питання, викладені в програмі дисципліни.

3. Розподіл навчального часу

Денне навчання

№	Тема	Загальний обсяг	Аудиторних занять			СЗ	Залік
			Усього	Лекцій	ПЗ		
1	Тема 1	15	8	4	4	7	
2	Тема 2	15	8	4	4	7	
3	Тема 3	15	8	4	4	7	
4	Тема 4	15	8	4	4	7	
5	Тема 5	15	8	4	4	7	
6	Тема 6	15	8	4	4	7	
7	Тема 7	15	8	4	4	7	
8	Тема 8	15	8	4	4	7	
	РАЗОМ	120	64	32	32	56	1-8

Заочне навчання

№	Тема	Загальний обсяг	Аудиторних занять			СЗ	Залік
			Усього	Лекцій	ПЗ		
1	Тема 1	15	1	1		14	
2	Тема 2	15	2	1	1	13	
3	Тема 3	15	2	1	1	13	
4	Тема 4	15	1	1		14	
5	Тема 5	15	0			15	
6	Тема 6	15	0			15	
7	Тема 7	15	0			15	
8	Тема 8	15	0			15	
	РАЗОМ	120	64	32	32	56	1-8

Тема 1. Процесний підхід до розподілу праці

Поняття бізнес-процесу, його складові. Класифікація бізнес-процесів. Принципи побудови організаційних структур. Виокремлення і регламентація Бізнес-процесів. Методи зображення.

Завдання 1. Розгляньте бізнес-кейс «Вдосконалення бізнес-системи торговельно-виробничої компанії» (додаток 1).

Складіть проект мережі процесів компанії, враховуючи:

- організаційну структуру компанії;
- фактичне підпорядкування підрозділів керівникам;
- виконувані функції;
- чисельність співробітників і значимість робіт;
- можливість створення систем обліку, планування й управління для виділюваних процесів.

Проект рішення

Ланцюжок доданої вартості підприємства в загальному вигляді представлений таким чином (рис. 1):

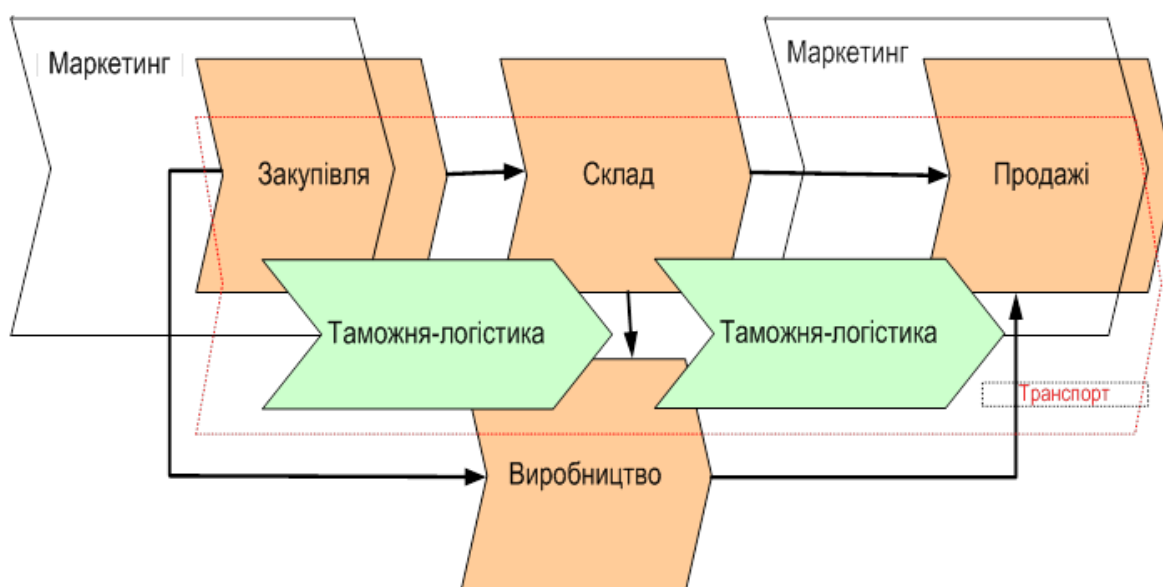


Рисунок 1 – Ланцюг доданої вартості торговельно-виробничої компанії

1. Об'єднання відділів логістики й митного в один процес обумовлене тим, що чисельність і обсяг виконуваних ними робіт невеликі в порівнянні з іншими відділами. Обидва відділи працюють у тісному взаємозв'язку, наскрізний ланцюжок робіт з організації доставки вантажів багаторазово перетинає границі цих відділів. Їхнє безпосереднє підпорядкування комерційному директорові також говорить про те, що немає необхідності призначати для кожного із цих відділів спеціально виділених начальників відділів.

2. Об'єднання адміністративно-господарського відділу й секретаріату в один процес обумовлене тими ж причинами.

3. Розбивка діяльності відділу закупівлі на два процеси обумовлене тим, що закупівлями матеріалів для потреб власного виробництва й закупівлями матеріалів і продукції для перепродажу займаються два сектори у відділі закупівель із різною схемою роботи. Діяльність у цих процесах йде паралельно, не дублюється й має дві системи звітності. Крім того, у планах відділу закупівель і фінансового відділу має місце розробка двох різних бюджетів закупівель.

4. У виробництві рекомендовано виділити три процеси по числу виробничих цехів. Кожен з начальників цехів повинен вести оцінку економічної ефективності виробництва.

Таким чином, проект бізнес-процесів підприємства виглядатиме у наступний спосіб (таблиця 1):

Разом у компанії виділено 18 процесів. З них 1 процес управління, 11 основних і 6 допоміжних процесів.

Таблиця 1 – Список процесів і їх власників

№ з/п	Процес	Тип	Власник	Вхідні підрозділи й посадові особи
1	Управління компанією	упр.	Генеральний директор	1. Генеральний директор 2. Комерційний директор 3. Виробничий директор 4. Фінансовий директор 5. Адміністративний директор 6. Відділ розвитку 7. Юридичний відділ 8. Секретаріат
2	Маркетингу	осн.	Начальник відділу маркетингу	Відділ маркетингу
3	Закупівель 1	осн.	Начальник сектору закупівель 1	Сектор закупівель для потреб виробництва й компанії
4	Закупівель 2	осн.	Начальник сектору закупівель 2	Сектор закупівель для торгівлі
5	Митно-Логістичний	осн.	начальник відділу	1. Відділ логістики 2. Митний відділ
6	Продажів готової продукції	осн.	Начальник сектору продажів 1	Сектор продажів готової продукції
7	Торгівлі матеріалами й продукцією власного виробництва	осн.	Начальник сектору продажів 2	Сектор торгівлі матеріалами й продукцією власного виробництва
8	Зберігання продукції й матеріалів	осн.	Начальник складської служби	Склади матеріалів — 2 Склад готової продукції — 1
9	Виробництво 1	осн.	Начальник цеху 1	Цех 1
10	Виробництво 2	осн.	Начальник цеху 2	Цех 2
11	Обслуговування виробництва	Дод	Головний інженер	Служба головного інженера
12	Технологічного забезпечення	Дод	Головний технолог	Відділ головного технолога
13	Забезпечення якості	осн.	Начальник ОТК	Служба якості
14	Бухгалтерського обліку	Дод	Головний бухгалтер	Бухгалтерія
15	Управління фінансами	Дод	Начальник фінансового відділу	Фінансовий відділ
16	Іт-Забезпечення	Дод	Начальник відділу Іт-Забезпечення	Відділ Іт-Забезпечення
17	Транспортування	осн.	Начальник транспортного відділу	Транспортний відділ
18	Кадрового забезпечення	дод	Начальник відділу кадрів	

Рекомендована література

1. Buster J. What is Business Process Integration (BPI)? /J. Buster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lansa.com/resources/jargonbuster.htm>.
2. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьєрн Андерсен: пер. с англ. С.В. Ариничева / науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
4. Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. – 144 с.
5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К.Уолш: пер с англ., – М: Дело, 2001

Тема 2. Збалансована система показників як метод оцінки бізнес-процесів

Передумови виникнення BSC. Порівняльна характеристика індустріальної та інформаційної епохи. Основні ідеї BSC. Основні складові і показники BSC. Основні помилки при опануванні теорії. Побудова BSC.

Основні положення.

Метою регламентації бізнес-процесів є створення « інструментальної панелі» з датчиками, які фіксують рівень показників основних бізнес-процесів. З показників, використовуваних для оцінки БП, виділяють такі.

Фінансові показники містять у собі основні й похідні показники, які мають безпосередньо фінансовий характер і/або використовують грошові значення як одиницю виміру. Ці показники майже завжди – прямі, але їх чисельні значення – результат певних обчислень. Фінансові показники часто розглядалися як синоніми показників через прямий зв'язок з фінансовими результатами компанії.

Нефінансові показники – спільний знаменник усіх показників, одиниця виміру яких – не гроші. Ці показники можуть бути як прямими, так і похід-

ними. Це: якість робочого середовища; задоволеність споживача; час налагодження; час доставки; точність доставки; частка дефектів; число рекламаций.

Розповсюдженою помилкою є виключення з розгляду однієї з категорій (як правило, другої).

Розрізняються показники результату й показники процесу. Ці поняття не завжди вступають у протиріччя, однак вони являють собою дві сторони збалансованого взаємодії. Західна культура менеджменту ставить на перше місце результат і відповідні показники результату. Відповідно, використовуються вимірювальні системи, засновані на вимірі досягнень. Відповідно до традиційного японського розуміння набагато більше уваги приділяється виміру показників *процесу*, які дають вистава про певні важливі характеристики процесу, що впливають на бажаний результат.

Таблиця 2 – Матриця показників бізнес-процесу

	Вартісні	Часові	Технічні
Показники процесу			
Показники продукту			
Показники задоволеності клієнта			

В середині 90х років 20 століття було розроблено Систему ключових показників ефективності ENAPS (European Network of Advanced Performance Studies) (додаток 2) - як універсальна методика для стандартизації оцінки ефективності підприємств. На сьогоднішній день із урахуванням розвитку інформаційних технологій у багатьох організаціях, що працюють, наприклад, у мережі інтернет, вона вимагає істотних доповнень. Однак дана система дуже зручна у використанні як база для формування системи ключових показників (KPI) в організації, тому доцільна для використання для підготовки матриці показників бізнес-процесу.

Збалансована система трансформує стратегію в завдання й показники, згруповані по чотирьом різним напрямкам: фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання персоналу. Формулюючи кінцеві результати й фактори їх досягнення, топ-менеджери направляють дії працівників на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Увага! Зараз може скластися думка, що автори BSC розробили показники по цих чотирьох групах. Це неправильно! Їхня ідея – це метод розробки й узгодження показників, а самі показники вибираються компанією залежно від характеру діяльності, обраної стратегії й особливостей ринку.

BSC – це взаємозв'язок причинно-наслідкових зв'язків із критеріями оцінки результатів і факторів їх досягнення.

Причинно-наслідкові зв'язки: кожний параметр, включений у збалансовану систему, повинен бути елементом у ланцюзі, за допомогою якої компанія одержує інформацію про стратегію бізнес-одиниці.

Відповідно до Бізнес-кейсу (додаток 1) для оцінки існуючих бізнес-процесів варто скласти матрицю показників (табл. 2). У даному кейсі відсутні відомості про стан зовнішнього середовища, тому проведення СВОТ-Аналізу й визначення конкурентної позиції підприємства не проводиться. Умовно задамося ситуацією зростаючого ринку й недостатнього рівня конкурентоспроможності, яка вказує на стратегію зростання в якості базової.

Тоді стратегічні цілі перших двох рівнів виглядатимуть таким чином (Таблиця 3).

Завдання 1.

Складіть матриці показників і перевірте на відповідність стратегічним цілям вищих рівнів (таблиці 4 і 5) для кожного бізнес-процесу.

Таблиця 3 – Вищі рівні збалансованої системи показників

Перспек- тива	Стратегічна ціль	Ціль відповідності	Показник
ФІНАНСИ	Зростання доходу	ЗРОСТАННЯ	Темп зростання доходу (виторгу)
	Підвищення прибутковості продукту	ЗРОСТАННЯ	Дохід на 1 клієнта/ витрати на 1 клієнта
	Підвищення прибутковості клієнта	ЗРОСТАННЯ	Обсяг продажів/ собівартість продукції
РИНОК (КЛІЄНТИ)	Збільшення частки ринку	Зростання доходу Підвищення прибутковості продукту	Обсяг угод / обсяг ринку
	Зростання середньої суми угод	Зростання доходу Підвищення прибутковості клієнта	Темп росту середньої суми угод (у порівнянних цінах)
	Підвищення задоволеності клієнта	Зростання доходу Підвищення прибутковості клієнта	Кількість (частка) повторних обігів або частка постійних клієнтів

Таблиця 4 – Проект матриці показників внутрішнього бізнес-процесу «маркетинг»

	Вартісні	Часові	Технічні
Показники процесу	Витрати на підготовку проекту(витрати на маркетинг)	Час на підготовку проекту	Кількість змін, внесених у проект із моменту першої подачі до затвердження
Показники продукту	Бюджет планів продажів і планів закупівель (абсолютна величина, структура й динаміка)	Час дії проекту	Відхилення факту від плану Обсяг планів у натуральних одиницях (абсолютна величина, структура й динаміка)
Показники задоволеності клієнта	Процес не має зовнішніх клієнтів		

Таблиця 5 – Відповідність показників бізнес-процесу цілям вищих рівней:

Стратегічна ціль	Ціль відповідності	Показник
Зростання обсягів продажів	Збільшення частки ринку	Час підготовки проекту Термін дії проектів Бюджет проектів Обсяг проектів
Зростання клієнтської бази	Збільшення частки ринку	Бюджет проектів Обсяг проектів
Розробка продукту	Зростання середньої суми угод Підвищення задоволеності клієнта	
	Підвищення прибутковості продукту	Витрати на маркетинг Кількість змін у проекті Частка виконання проектів

Рекомендована література

1. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
2. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875846514.
3. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М. : Олимп- Бизнес, 2005. — 512 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
6. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
7. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К.Уолш: пер с англ., – М: Дело, 2001

Тема 3. Реінжиніринг як метод управління бізнес-системою

Поняття реінжинірингу. Принципи реінжинірингу. Інформаційні технології в реінжинірингу. Проблеми застосування реінжинірингу. Вітчизняна практика.

Основні положення.

Засновником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Істотне поліпшення — це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу – разючий прорив в ефективності функціонування.

Радикальне перетворення означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг – не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана.

Третє ключове слово у визначенні – «бізнес-процес», під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживачу однаково, яким чином всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань/робіт, — для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, — фрагментовані, приховані і по суті некеровані. Проте процеси є першоосновою організації, засобом створення цінності для споживачів.

Основні принципи реінжинірингу наведені в таблиці 6.

Таблиця 6 – Основні принципи реінжинірингу

№ п/п	Основні принципи	Наслідки реалізації
1.	Інтегрування виконуваних робіт	Значна кількість часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при чому така взаємодія є непродуктивною і не додає споживчої вартості. Інтегрування виконуваних робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу щодо виконання, зменшення кількості неефективних процедур.
2.	Забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень в межах компетенції	Самостійність виконавців у прийнятті рішень дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій (значно зменшуються контакти виконавця і менеджера) щодо виконання того чи іншого виробничого процесу.
3.	Дотримання усталеного (природнього) порядку виконання роботи	Уникання реалізації додаткових вимог зумовлених, наприклад, сформованою організаційною структурою.
4.	Процеси мають різні варіанти виконання	Менеджери мають діяти за ситуацією, забезпечуючи зручність та успішність протікання бізнес-процесів.
5	Робота виконується там, де доцільніше	Організаційна структура підприємства не повинна накладати жорстких обмежень на процес, і розподіл функцій не є сталим закріпленим документом. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самостійно закуповувати канцелярські прилади, то варто «монетаризувати» їх, замість того, щоб доручати закупку іншим підрозділам.
6.	Можливість застосування різноваріантності здійснення бізнес-процесів	Можливість застосування різноваріантності здійснення бізнес-процесів передбачає орієнтацію на максимальну кількість можливостей випадків їх реалізації при тому, що кожний варіант здійснення процесу залежатиме від наявної ситуації.
7	Зменшення кількості входів у процеси	Значний час витрачається на зіставлення і зведення різних форм того самого. Так, заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами, лікарняні листи – з табелями і ін. Створення корпоративної інформаційної системи дозволяє уникати дублювання процесів.
8.	Усунення надмірного контролю та перевірок	Усунення надмірного контролю та перевірок сприятиме зменшенню витрат, що зумовлюватимуть вартість готового продукту чи послуги.
9.	Оптимізація узгоджувальних процесів	Оптимізація узгоджувальних процесів сприятиме мінімізації витрат часу на перебіг виробничих процесів.
10	Використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами	Менеджер процесу взаємодія з керівником з усіх питань, пов'язаних з процесом, для цього він повинен мати доступ до всіх інформаційних систем. Використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами дозволяє покращувати взаємодію керівників з виконавцями та суб'єктами зовнішнього простору (в більшості випадків замовниками).

Завдання 1. Розгляньте приклади реінжинірингу процесу обробки замовлень відділом Логістики підприємства ПАТ «САН Інбев Україна». (Додаток 3) Порівняйте регламенти процесу до і після реінжинірингу. З'ясуйте, які принципи реінжинірингу (таблиця 6) були реалізовані в даних проектах.

Рекомендована література

1. Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation, HarberBusiness, A division of HarperCollinsPublisher, 1995/ - 330 p.
2. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н.М.Абдикеев, Т.П.Данько, С.В.Ильдеменов, А.Д.Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 578с.
3. Інноваційне перетворення проблемних підприємств: технологічна санація виробництва: Монографія / О.С.Захарченков – Х: «Цифрова типографія № 1», 348 с.
4. Мехович С.А., Захарченков А.С. Санація и реинжиниринг производственно-технологической основы проблемных предприятий: монография / Х.: Віровець А.П. «Апостроф», 2011 – 392 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ М.Робсон, Ф.Уллах: пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

Тема 4 Теорія обмежень

Поняття і сутність. Типи обмежень. Напрями використання. Основні кроки. Методи теорії обмежень: набір правил перевірки логічності тверджень про роботу організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними, алгоритми побудови причинно-наслідкових діаграм, метод «барабан – буфер – мотузка», метод критичного ланцюга для управління проектами.

Завдання 1. Розгляньте застосування ТОС на прикладі виробничої операції.

Чотири верстати виконують послідовну обробку матеріалу для виробництва деякого виробу. З рис. 2 видно, що обмеженням, «вузьким місцем», є третій станок, продуктивність роботи якого найменша. Удосконалення продуктивності будь-якого іншого верста та являється марним, якщо обмеження (третій верстат) не буде відповідати їх виробничій ефективності. Якщо трохи розширити горизонти, ми побачимо, що наш ланцюг насправді виходить за межі виробничого циклу. Він включає всі функції підприємства: маркетинг,

обробку замовлень, технологічну підготовку, планування та складання графіків, взаємодію із зовнішніми постачальниками, дистрибуцію, а також відносини з клієнтами, які створюють попит на продукцію (рис. 3).

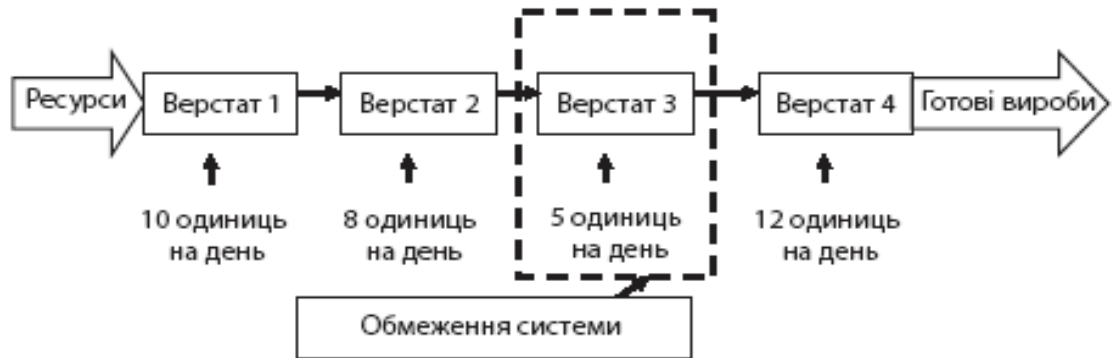


Рисунок 2 – Виробнича операція як системний процес

Основне завдання ТОС – виявити в бізнес процесах підприємства всі наявні обмеження – «вузькі місця», які перешкоджають реалізації цілям компанії на практиці. Інакше кажучи, підприємство, використовуючи наявні ресурси та покладаючись на поточну кон'юнктуру ринку, визначає фактори які обмежують можливості підприємства в досягненні мети. Згідно з теорією Голдратта в кожній системі в кожен момент часу є дуже небагато обмежень, які треба відстежувати і якими треба керувати, може бути, усього одна така змінна. Самі обмеження можуть час від часу змінюватися, але їх завжди буде невелика кількість.



Рисунок 3 – Функції підприємства у виді ланцюга

У цьому контексті управління системою з наявністю обмежень реалізується через наступні п'ять кроків, які в Теорії обмежень називають «процесом безперервного вдосконалення»:

- 1) виявлення та ідентифікація обмежень, «вузьких місць», критичних ресурсів системи;
- 2) визначення способів найбільш ефективного використання «вузького місця»;
- 3) використання системних обмежень як засобів моніторингу та контролю;
- 4) здійснення комплексу дій по розширенню використання «вузького місця»;
- 5) повторення першого кроку з метою запобігання інерційного ефекту, що не дозволить старим методам управління, а також новим (розробленим на другому і третьому кроках) методам перетворитися на нове обмеження.

П'ять направлених кроків були розроблені Голдраттом як метод, що допомагає керівництву робити свою справу, тобто слідкувати за тим, що важливо для успіху – за системними обмеженнями. Ці кроки утворюють циклічну послідовність, схожу з циклом Шухарта – Демінга (планування-виконання-перевірка-коригування).

Завдання 2. Розгляньте кейс «Як застосування теорії обмежень скоротило час будівництва до 4-х годин»

Чи реально побудувати повноцінний житловий будинок з чотирма спальнями менш, ніж за чотири години? Уорен Джек (Warren Jack), володар світового рекорду фонду Habitat for Humanity за найшвидше будівництво, а також керівник групи планування, довів, що за наявності правильних інструментів та організації процесу можливо все.

Технологія «критичної цілі» доктора Голдратта (Eliyahu Goldratt), автора теорії обмежень, була одним із двох ключових факторів, як сприяли вста-

новленню нового рекорду зі швидкості будівництва – житловий будинок в Новій Зеландії було повністю зведено за 3 години, 44 хвилини та 59 секунд.

Попередній рекорд, встановлений в червні 1998-го в Нешвілі (штат Теннесі) складав 4 години, 39 хвилин та 8 секунд. Метою Нової Зеландії було побити планку в 4 години. Втім, фактичний результат виявився ще більш вражаючим.

Правила передбачали будівництво повноцінного будинку – від фундаменту до таблички з адресою. Будинку, в який можна було б негайно вселитися. Місце будівництва складалося із двох майданчиків, на кожному з яких уже були розташовані готові елементи майбутнього будинку. На першому майданчику знаходилася підлога, дренажна система, електромережі та панелі для стін. На другому майданчику знаходилася стеля.

Після того, як було подано стартовий сигнал, були встановлені стіни. Одночасно зі встановленням стін по всьому периметру тривала робота зі зведення будівельної ферми для даху. На даху були встановлені фасадні дошки, спрямовальні балки тощо. Як тільки етап з установкою стін був закінчений, 80-тонний кран підняв дах і встановив його на стіни.

Після цього була встановлена сантехніка, пофарбовані стіни та стеля, постелені килими, встановлені двері і повішені штори. Правило було просте: “В одній кімнаті повинен був працювати тільки один працівник”, але ближче до закінчення людьми заволодів ентузіазм і кожен брався за все, що міг зробити. Якби була збережена дисципліна і люди покидали будинок після того, як виконали своє завдання, загальний час можна було скоротити ще на 15 хвилин.

Одночасно зі встановленням кровельного заліза конструювалися сходи, прокладалася доріжка до входу, встановлювався поштовий ящик, розвішувалися мотузки для сушки білизни, а також зводився дерев'яний паркан по всьому периметру будівництва. Було також посаджено 3 дерева, а газони були вирівняні та засаджені травою.

Рекомендована література

1. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс : пер. с англ. Е. Федурко. – К. : ЛОГОС, 2007. – 775 с.
2. Голдратт Э. Цель – 3. Необходимо, но не достаточно. / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К. : пер. с англ. Д. Капранов. – К. : НіД, 2009. – 243 с.
3. Голдратт Э. Критическая цепь / Э. Голдратт : пер. с англ. Е. Федурко. – М. : ТОС центр, 2007. – 272 с.
4. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – 2-е изд. / У. Детмер: пер. с англ. У. Саломатова – М. : Альпина бизнес букс, 2008. – 444 с.
5. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм: пер. с англ. О. Наливайко. – М. : Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.
6. Применение теории ограничений в менеджменте производственных запасов / Е. В. Бакулин ; М-во образования Рос. Федерации, ГУЭФ. – СПб. – 2011. – № 1. – С. 91 – 92.
7. Колотов А. Луч света в темном царстве / А. Колотов // Бизнес-образование в Украине. – 2005. – № 8. – С. 15 – 17.
8. Козлова В. Опыт ТОС на украинском рынке / В. Козлова // Управление компанией. – 2007. – № 10. – С. 46 – 50.

Тема 5. Інтеграція і аутсорсинг як методи управління бізнес-системою

Інтеграційні і зворотні процеси в економіці. Поняття інтеграції, види. Цілі. Поняття аутсорсингу, класифікація відносин. Умови застосування, переваги і недоліки інтеграції і аутсорсингу.

Основні положення.

Кожне підприємство представляє собою бізнес-систему, тобто сукупність бізнес-процесів. При проектуванні бізнес-системи суб'єкт господарювання будує карту взаємозв'язків і ухвалює рішення, які процеси будуть входити в систему (провадитися самостійно), а які – надходити ззовні. Так, реалізуючи стратегію інтеграції, компанія додає у свою систему нові бізнес-процеси, результат яких раніше потрапляв ззовні.

Стратегія інтеграції по досягненню підприємством якоїсь «критичної точки» перестає бути ефективною, і виникає необхідність у скороченні для укладання угоди зі сторонньою організацією на нових принципах. У період бурхливого розвитку НТП і високих темпів зміни технологій має місце тенденція до спеціалізації, а це приводить до розукрупнення й розвитку аутсорсингових відносин.

Існують дві основні групи підходів до прийняття рішення щодо аутсорсингу.

Перший в якості визначальних факторів розглядає наявність постачальників послуг аутсорсингу на ринку, їхні виробничі можливості і можливості управління ними (екзогенні фактори). Основним критерієм щодо прийняття рішення на користь аутсорсингу є досягнення певних конкурентних переваг, найчастіше - зниження витрат на оплату послуг аутсорсера порівняно з витратами за умов власного провадження процесу.

Інший підхід у якості основи для прийняття рішення щодо аутсорсингу враховує внутрішні (ендогенні) фактори організації. Рішення щодо застосування аутсорсингу приймається за умов певного місця процесу в поле матриці, параметрами якої виступають якість і вартість процесів, їхня стратегічна важливість, технологічна залученість, комплексність і універсальність рішень тощо.

Завдання 1. Порівняйте підходи до прийняття рішення щодо залучення зовнішніх сил у провадження бізнес-процесу на основі порівняння вартості (рис. 4.) і на основі матричного аналізу (рис. 5)

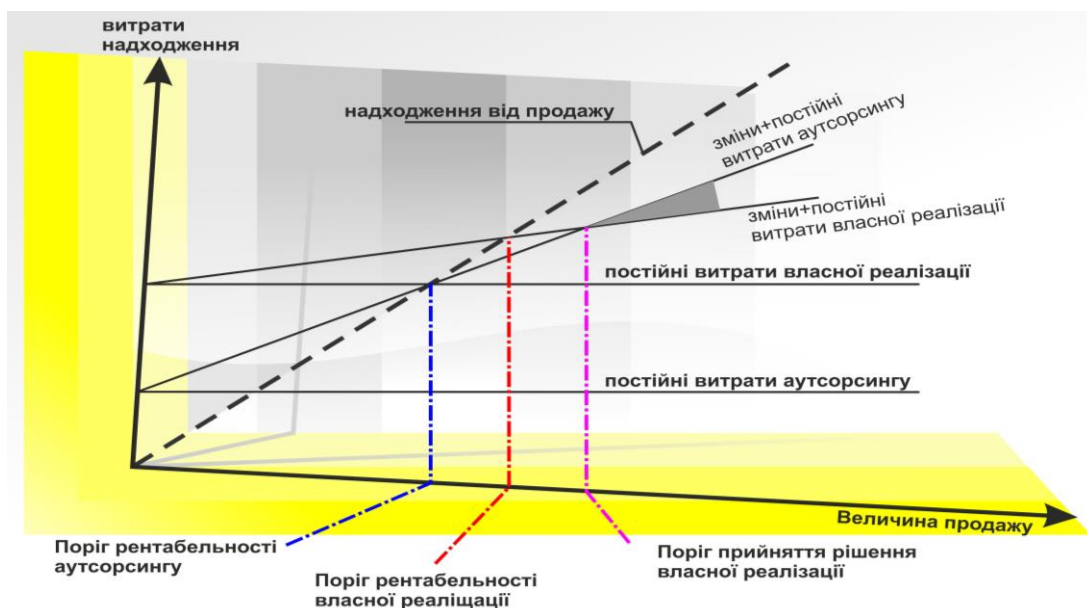


Рисунок 4 – Метод розрахунку порогів рентабельності



Рисунок 5 – Матриця аутсорсингу Д.В.Хлебнікова

Чим вони відрізняються? Які чинники враховує кожна з моделей?

Яким чином можна виміряти важливість процесу? Проведіть мозковий штурм і оберіть 3 методи.

Завдання 2. Розгляньте приклад запорвадження аутсорсингу на підприємстві та дайте відповіді на запитання:

- які чинники біли прийняті до уваги при виборі аутсорсингу як методу вдосконалення системи?
- як були оцінені показники впливу?
- який тип аутсорсингу було використано?
- які складові доходів і витрат матимуть місце за таких умов аутсорсингу?

Публічне акціонерне товариство "Харківський підшипниковий завод" має за основну діяльність виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів. Основні види продукції виробництва АТ «ХАРП»:

- кулькові підшипники (5 груп серій), що застосовуються в сільгосп-машинобудуванні, автомобільній, добувній, електротехнічній промисловості, в горно-металургійному комплексі, загальному машинобудуванні;

- роликові підшипники (3 групи типів) належать до вагонної групи і застосовуються в буксах вантажних і пасажирських вагонів.

У 2012 році ХАРП розпочав виробництво конічного "касетного" підшипника TBU.

За існуючих умов ринку керівництво підприємства бачить одним з пріоритетних напрямів розвиток роликової групи підшипників. За даними 2012-2013 рр.. частка доходу від цієї групи продукції значно перевищує частку витрат на виробництво, тобто є більш рентабельною. Це пов'язано із зростанням попиту, новими інноваційними розробками і контрактами на постачання цих підшипників на українську і російську залізницю.

За умов обмежених інвестиційних можливостей звичайне збільшення обсягу виробництва роликових підшипників із збереженням виробництва кулькових підшипників є ускладненим. Низка видів підшипників має низьку рентабельність, в основному з причини низьких цін конкурентів. Очевидним ставав висновок про збільшення обсягів виробництва роликових підшипників за рахунок зменшення – кулькових. Однак підприємство розглянуло можливість використання аутсорсингу для збереження обсягів випуску кулькових підшипників, використовуючи «виробництво на замовлення» трьох найпоширеніших видів підшипників, виробництво яких має найнижчу серед усієї номенклатури рентабельність а саме:

- 1) кульковий підшипник 180205;
- 2) кульковий підшипник 80203;
- 3) кульковий підшипник 256907.

Оскільки планується використання обладнання і персоналу для іншого процесу, витрати на виведення за межі підприємства фактично є значно меншими, і полягають у підготовці технічної документації і передачі її

аутсорсеру. В даному випадку передбачалась передача техніко-технологічної документації і інтелектуальної власності у вигляді товарного знаку «HARP».

Прогноз економічної ефективності аутсорсингу було зроблено на підставі порівняння прогнозованих цін аутсорсера і власних витрат замовника.

Рекомендована література

1. Акімова І. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека [Електронний ресурс]/ Акімова І, Щербаков О., - Інститут економічних досліджень і політичних консультацій в Україні. Німецька консультативна група з питань економічних реформ.-К, 2001. – Режим доступу http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2001/q14_ur.pdf
2. Бравар Жан-Луї, Морган Роберт. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин. Ж.-Л.Бравар, Р.Морган: пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу//Науковий журнал «Економіка і фінанси». №12. Грудень 2013р – Дніпропетровськ. – 2013. – с.78-85.
4. Джейрмен Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследования на базе организационной теории /Р.Джейрмен, К.Кротов, Ю.Федотов // Российский журнал менеджмента. – 2011. - Том 9, № 2, - С. 93–108.
5. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О.Календжян. – М. : Дело, 2003. – 257с.
6. Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора/Стюарт Клементс, Майкл Донеллан при участии Седрика Рида; под общ.ред. В.В.Голда: пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
7. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер.с англ. / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
8. Хлебников Д.В. Матрица аутсорсинга / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.strategy.com.ua

Тема 6. Запозичена праця

Поняття аутстафінгу, його цілі і завдання. Природа економічної доцільності аутстафінгу. Класифікація видів аутстафінгових послуг. Переваги аутстафінгової послуги. Проблемні питання використання запозиченої праці. Правові і соціальні питання. Договір аутстафінгу

Завдання 1. Розгляньте приклади використання аутстафінгу

1. Ціль: скорочення адміністративних витрат.

Вихідні дані: у компанії «Альфа» працюють 300 співробітників. З них 8 людей - бухгалтери, що займаються розрахунками заробітної плати й відпо-

відних податків, 6 людей - співробітники відділу по роботі з персоналом, які в основному ведуть документацію по персоналу. Ці видатки Z , включаючи оплату праці (з урахуванням податків) адміністративного персоналу, оплату робочих місць і встаткування, становили 17 416 у.о. щомісяця, у середньому на один співробітника $Z_1 = 1244$ у.о.

286 співробітників компанії «Альфа» були переведені в штат агенції. Штат бухгалтерів, які розраховували заробітну плату й відповідні податки, був розформований, а зі штату менеджерів по персоналу (6 людей) залишено 1 співробітника, що займається навчанням персоналу.

Оплата послуг агенції склала:

$$O = R \times V = 14\,300 \text{ у.о. (щомісяця), де}$$

$R = 50$ у.о. — оплата послуг аутстафінга на один співробітника на місяць,

$$V = 286 \text{ — кількість співробітників, виведених за штат.}$$

Якщо вважати, що видатки на, що залишився один адміністративного співробітника становлять 1244 у.о., різниця склала

$$\Xi = Z - O - Z_1 = 1872$$

Компанія «Альфа» знизил адміністративні видатки на персонал на 1872 у.о. на місяць, тобто на 10,75 %.

2. Ціль: вирішення проблем, пов'язаних з обмеженням штату.

Вихідні дані: компанія «Бета» є регіональним підрозділом компанії «Гама». Компанія «Бета» розбудовується, обсяг поточних робіт зростає. Штатні співробітники компанії «Бета» не справляються з потоком замовлень, але корпоративна політика компанії «Гама» не допускає подальшого розширення штату.

Після зриву двох важливих замовлень на загальну суму 200 тис. доларів протягом місяця компанія «Бета» додатково набрала співробітників із застосуванням моделі аутстафінга. Було найнято й виведено за штат 6 співро-

бітників різного рівня. Через 8 місяців обсяг замовлень, виконаних компанією «Бета», значно виріс.

Ефект: Використовуючи послуги аутстафінга й добору персоналу, компанія «Бета» перестала втрачати замовлення й успішно продовжила свій ріст.

Завдання 2. Розрахуйте витрати компанії протягом року й визначіть, який повинен бути додатковий обсяг замовлень.

Видатки підприємства

$$S = I + T + U_1 + U_2$$

де I — зарплата набраних співробітників, 1000 у.о. на місяць

T — сума податків, що нараховуються на зарплату,

U_1 — вартість послуг по аутстафінгу, 60 у.о. на місяць на 1 співробітника

U_2 — вартість послуг з добору фахівців, 18% на місяць від заробітної плати фахівця.

3. Ціль: оптимізація відносин з персоналом, задіяним в окремих проектах.

Вихідні дані: компанія «Омега» веде активну проектну діяльність. Більшість проектів тривають у середньому 1-1,5 року. Власний штат компанії невеликий, а на кожний окремий проект набираються фахівці. Складність укладається в тому, що по закінченню якого-небудь проекту більша частина співробітників, зайнятих у ньому, звільняються, і компанія «Омега» має значні витрати, пов'язані з виплатою вихідних допомог.

Компанія «Омега» виводить за штат співробітників, задіяних у проектах. 30 співробітників компанії «Омега» по одному проекту й 18 - по другому переведені в штат агенції на 14 і 10 місяців відповідно. По закінченню проектів термін дії договору із зовнішнім провайдером минув і, зрозуміло, компанія «Омега» не виплачувала ніяких вихідних допомог.

Ефект: використовуючи послуги аутстафінга, компанія «Омега» значно знизила видатки за рахунок компенсаційних виплат співробітникам по, що завершуються проектам. По першому з описаних проектів компенсаційні виплати при звільненні фахівців повинні були скласти понад 42 тис. у.о., по другому — понад 25 тис. у.о.. Сумарна оплата послуг зовнішнього провайдера дорівнювала 31,5 тис. у.о. по першому проекту й 13,5 тис. у.о. — по другому, разом 45 тис. у.о.. Таким чином, чиста економія склала понад 22 тис. у.о., тобто більш 33 %.

Рекомендована література

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб.пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : Инфра-М, 2006. – 288 с.
2. Господарський кодекс України. – К.: Атіка, 2003. – 208 с. (Нормативні директивні правові документи)
3. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
4. Конвенція Міжнародної організації праці № 181 «Про приватні агентства зайнятості» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://uraltradeunion.ru/acts/mezdunarod/agent_zanjat.html
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К., 2005. – 308 с.
6. Рекомендация Международной организации труда от 19 июня 1997 г. № 188 «О частных агентствах занятости» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.profsporttur.ru/docs2/d_05.php

Тема 7. Мотивація менеджерів.

Традиційні і новітні підходи до мотивації менеджерів. Синдром менеджера. Вигоряння.

Традиційний підхід до встановлення цілей в корпоративному управлінні. Конфлікт інтересів і агентська проблема на мікрорівні. Поняття інформаційної асиметрії. Погляди на природу інформаційної асиметрії. Конфлікт інтересів і агентська проблема на макрорівні.

Варіанти рішення агентської проблеми. Зарубіжна практика. Опції і акціонування. Особливості формування структури власності в Україні та перетворення агентського конфлікту у вітчизняній практиці. Інсайдери і аутсайдери. Структура власності.

Завдання 1.

Розгляньте запропоновані ситуаційні завдання. Назвіть причини такої поведінки співробітника. Дайте оцінку дій керівництва. Запропонуйте свій варіант розвитку ситуації.

1.1. Один із співробітників компанії був випадково помічений на чужому об'єкті. Після перевірки службою безпеки було з'ясовано, що він не тільки працює ще й на компанію конкурента, а ще й бере оплату з клієнтів за свої послуги. Після догани з занесенням до особової справи, співробітника змусили відпрацювати встановлені 2 тижні, після чого звільнили.

1.2. Співробітник відділу продажів вже 2 місяці не може засвоїти систему CRM. Він каже, що система складана і вимагає проведення спеціалізованого тренінгу в компанії – виробнику. Інші співробітники також ознайомились з пропозиціями по тренінгам. Керівництво компанії розглядає можливість замовлення тренінгу на всю команду співробітників. Але команда зауважує, що одночасне залучення всіх на тренінг призведе до зупинки робіт всього відділу, і пропонують провести тренінг в 2 етапи для двох підгруп, що потребує подвійної оплати. Поки керівництво думає про доцільність тренінгу, співробітники продовжують працювати з власними даними в мобільних телефонах.

1.3. «Монстера» - велика компанія на ринку обладнання з великим обсягом імпортованого обладнання і матеріалів вже 2 місяці веде переговори з ЗЕД-компанією «Крокус» про надання послуг, і раптом відмовляється від співробітництва, аргументуючи тим, що умови договору економічно недоцільні. Компанія «Крокус» йде на поступки, але «Монстера» не погоджується. Менеджер «Крокуса», відповідальний за переговори з «Монстера», не коментує ситуацію і пропонує покинути клієнта і сконцентруватись на інших.

Керівництво «Крокуса» незадоволено втратою такого великого і вигідного клієнта, але нічого не вдієш, тому погоджується з порадою менеджера.

Рекомендована література

1. Господарський кодекс України. – К.: Атіка, 2003. – 208 с. (Нормативні директивні правові документи)
2. Кошелев А. Н. Синдром «білого воротничка», или Профилактика «профессионального выгорания» / А.Н.Кошелев – ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 240 с.
3. Грабе Мартин. Синдром выгорания – болезнь нашего времени: психологический практикум / Мартин Грабе: пер.с англ. В.Немценовой – Речь, 2008 г.
4. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / Под.ред д.э.н., проф..А.А.Епифанова, д.э.н., проф.. С.Н.Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
5. Питерс У., Уотфмен П. В поисках эффективного управления / У.Питерс., П.Уотфмен: пер. с англ. – М., Дело, 1990. –356 с.
6. Сладкевич М.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций – К., МАУП, 2001
7. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Дж.Уитмор: пер.с англ. – М., Финансы и статистика, 2001. – 201 с.

Тема 8. Інформаційна комерція

Організаційно-правові і економічні аспекти ведення бізнесу в Інтернет. Підприємства реального сектору в інформаційному середовищі. Інтернет-магазин: переваги, економічна доцільність, проблемні питання. Організація платежів в інтрнет-торгівлі. Особливості оцінки Інтернет-бізнесу. Системи штучного інтелекту в комерційній діяльності. Прийняття рішень за допомогою штучних інтелектуальних систем. Нейронні мережі.

Основні положення.

Складові електронної комерції наведено на рис.6. Категорії СЕК: “бізнес – бізнес” (наприклад, компанія, що використовує мережу для замовлень постачальникам, отримання рахунків і оплати); “бізнес – споживач” (електронна роздрібна торгівля); “бізнес – адміністрація” (операції, що укладаються між компаніями та урядовими організаціями); споживач – адміністрація (ще не існує, але із зростанням попередніх двох категорій уряди можуть розширити електронну взаємодію в таких сферах, як, наприклад,

соціальні виплати); “споживач – споживач” (взаємодія користувачів для обміну комерційною інформацією, досвідом, аукціонною торгівлею між фізичними особами). Основними категоріями систем електронної комерції є "бізнес – бізнес" (Business-to-Business - B2B) та "бізнес – споживач" (Business-to-Customer - B2C).

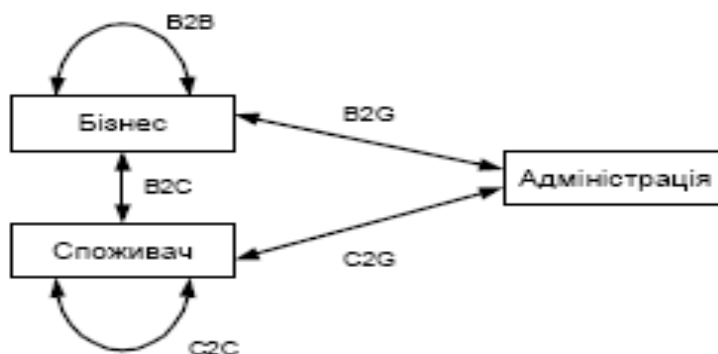


Рисунок 6 – Складові і категорії електронної комерції

Інструменти, якими фірма користуватиметься для реалізації можливостей електронної комерції (рис. 7), можна умовно розділити на такі групи: бізнес-додатки; електронні магазини; шлюз в EDI-систему (технології електронного обміну даними); зв'язок із фінансовими організаціями через різні платіжні системи.

Завдання 1. Виявіть основні функціональні цілі та результативність означених інструментів електронної комерції на прикладі табл.7.

Сфери поширення електронної комерції: маркетинг, продаж і сприяння продажу; перепродаж, попередні домовленості, поставки; фінансування й страхування; комерційні операції: замовлення, отримання, оплата; обслуговування та підтримка продукту; спільна розробка продукту; розподільне спільне виробництво; використання загальних і приватних послуг; адміністрування бізнесу (концесії, дозвіл, податки, митниця тощо); транспорт, техніка

перевезень і постачання; загальні закупівлі; автоматична торгівля електронними товарами; бухгалтерський облік; розв'язання спірних моментів.

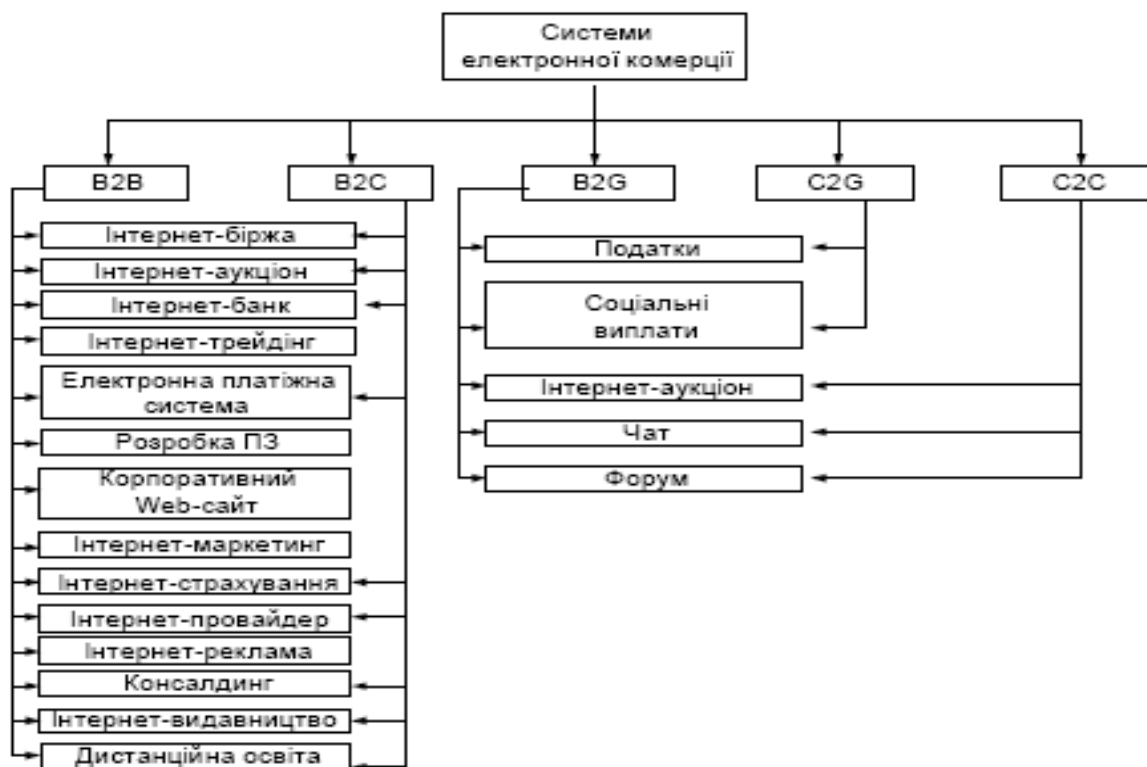


Рисунок 7 – Інструменти електронної комерції

Таблиця 7 – Характеристики Корпоративного WEB-сайту:

Функціональні цілі	Результативність
забезпечення потенційних клієнтів і партнерів корпоративною інформацією про компанію;	безперебійна робота Web-сайту;
залучення додаткових клієнтів і партнерів; доступ з будь-якої точки світу (де є Інтернет);	установлення двостороннього зв'язку з відвідувачами ресурсу; скорочення витрат на інформаційне забезпечення клієнтів, партнерів, філій, постачальників;
формування іміджу компанії; перспектива залучення постійних клієнтів, партнерів, дилерів;	забезпечення клієнтів інформацією про товари і послуги. можливість складання портрету ваших відвідувачів.

Завдання 2. Розгляньте типи віртуальних організацій. Доберіть відомі Вам організації, що працюють за вказаними типами.

Найважливішими властивостями віртуальних організацій в умовах інформаційної економіки слід визначити такі.

Вони не розраховані на випуск стандартної продукції. Основне завдання віртуальних організацій – максимально скористатися можливостями глобальної економіки, існуючих систем зв'язку і комунікацій для створення продуктів, що максимально відповідають розвитку науки і технологій у світі.

Територіально розподілені. Для виготовлення продукту вони тимчасово об'єднують різних виробників, а після його випуску припиняють своє існування. Принцип концентрації виробництва для даного типу підприємств не спостерігається: віртуальне підприємство не може бути «потужним промисловим гігантом», навпаки – воно намагається мінімізувати свою присутність, використовуючи тільки те, що сьогодні необхідно для роботи.

Для віртуальних організацій відсутня необхідність централізації управління. Управління, як і виробництво, розподілено. Кожний агент працює за своїми правилами і законами, самостійно розпоряджається власними ресурсами. У віртуальних підприємств немає необхідності у створенні великих і дорогих систем управління, з іншого боку – їх система управління має явні ознаки інтелектуальності, в яку закладаються принципи обробки даних і формування необхідної інформації.

Віртуальні організації створюються для випуску високотехнологічного, а іноді й унікального продукту, що виробляється у вигляді одиничних екземплярів чи малих партій. В основі лежить орієнтація на окремого споживача або на невеликі групи споживачів, при цьому продукція може бути досить нестандартною.

Для досліджуваних організацій характерна відмова від масового виробництва. Акцент робиться на технологічність, якість, оригінальність, задоволення побажань споживачів. Управління віртуальним підприємством дозво-

ляє широко використовувати його самостійно самим споживачем, який бажає застосувати власні сили у виготовленні індивідуальних речей.

Віртуальні організації легко пристосовуються до росту економіки, зміни її вимог, постійної появи нових технологічних рішень, оскільки вони інформаційно орієнтовані на ці зміни.

Віртуальним організаціям важко існувати у кіберпросторі на 100%. В них реалізуються як віртуальні (нематеріальні), так і матеріальні елементи, пропорції між якими визначаються потребами клієнтів, типом віртуального ринку, бізнес-моделлю підприємства. Залежно від характеру (віртуальний чи реальний) активів організації і структури управління можна надати наступну типологію віртуальних організацій (рис. 8).

Управління	Нематеріальні (віртуальні) активи	Матеріальні активи
дистанційне (віртуальне)	<u>Тип 1</u> фінансові трейдери, соціальні мережі, невеликі комерційні web-сайти	<u>Тип 2</u> ІТ-компанії
традиційне	<u>Тип 3</u> Видавництва, інформаційні агентства, тренінгові центри, освітні установи	<u>Тип 4</u> традиційні організації
змішане	<u>Тип 5</u> Великі web-компанії, мегамаркети	<u>Тип 1</u> засоби масової інформації, науково-дослідні організації

Рисунок 8 – Типологія віртуальних організацій

Тип 1 відповідає випадку, коли активи організації і управління реалізовані віртуально. До цього типу відносяться розподілені команди, що займаються торгівлею і управляються віддалено через Інтернет; фінансові організації, що, маючи офіси в різних країнах, продають через мережі свій віртуальний товар – фінансові інструменти. Тип 2 характеризує випадок, коли матеріальні активи можуть управлятися віртуально (дистанційно). Прикладом таких віртуальних організацій виступають ІТ-компанії. Тип 3 відповідає випадку, коли віртуальні активи управляються матеріальним способом (робота

з комп'ютерними базами даних). До організацій цього типу належать видавництва та інформаційні агентства (вони створюють і продають нематеріальну продукцію, однак її виробництво вимагає концентрації фізичних засобів); тренінгові центри та освітні установи (як правило, концентрують навчальні потужності на одному майданчику). Тип 4 характеризує випадок, коли робота з матеріальними активами і управління ними реалізується традиційним способом. До цієї групи належать всі організації, пов'язані з матеріальними виробництвом.

Рекомендована література

1. Закон України Про електронну комерцію Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 45, ст.410
2. Закон України „Про телекомунікації” від 18.11.03 р., № 1280-IV. – К., 2003.
3. Закон України „Про інформацію” від 2.10.92 р., № 1280-IV // Відомості Верховної Ради України. – Офіц. Вид. – К.: Парламентське вид-во, 2003.
4. Закон України „Про електронний документообіг” від 22.05.2003 р., № 851-IV.
5. Goldman S. L. Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer / Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K.. – N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1995.
6. Берко А.Ю., Висоцька В.А. Intranet архітектура інтелектуальних систем електронного навчання // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2001. – № 438. – С.3–10.
7. Ивин Л.Н., Куклин В.М. Информационная экономика. / Л.Н.Ивин, В.М.Куклин. – Харьков: Изд-во Кроссрод, 2005 – 436 с.
8. Карминский А.М. Информатизация бизнеса: концепция, технологии, системы / [Карминский А.М., Карминский С.А., Нестеров В.П. и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 623 с.
9. Катаев А. В. Виртуальные бизнес-организации : монография / А. В. Катаев. – СПб.: Политехнический университет, 2009. – 120 с.
10. Корнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 295 с.
11. Плескач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
12. Шапошников К.С. Віртуалізація бізнес-процесів оператора електрозв'язку // Вісник Донецького університету. Сер. В. Економіка і право: Науковий журнал. – 2005. – Вип. 2.– С. 191-195.

ДОДАТОК 1

Бізнес-кейс

Вдосконалення бізнес-системи торговельно-виробничої компанії

Вихідні дані по компанії

Торгівельно-виробнича компанія запросила консультантів для того, щоб «описати й оптимізувати бізнес-процеси компанії»ю. Загальна чисельність співробітників компанії становить близько 550 осіб.

Компанією управляє найманий генеральний директор і чотири виконавчі директори по напрямках. Ці п'ять людей і представник акціонерів становлять вищий орган керівництва компанії — Рада директорів. *Характер діяльності компанії.*

Компанія веде торговельно-закупівельну й виробничу діяльність на ринку товарів *FMCG (Moving Consumer Good* — група товарів повсякденного попиту). Приблизно половину доходу компанія одержує від виробничої діяльності. Вироблені товари компанія продає оптом у торговельні мережі. Своїх роздрібних магазинів компанія не має. Друга половина доходу надходить від торговельно-закупівельної діяльності в тому ж сегменті ринку. Компанія закуповує й продає як товари сектору *FMCG*, так і сировина й напівфабрикати для їхнього проведення.

Компанія існує на ринку більш семи років. Має стійкий попит на свою продукцію й послуги.

Попередня інформація про компанію.

Після першої зустрічі консультантів і керівництва компанії з'ясувалося наступне:

1. Представник акціонерів проводить у компанії близько 70% свого часу. Має на території головного офісу компанії свій кабінет. Є одним із засновників даного бізнесу й практично постійно втручається в оперативне управління компанією «через голову» генерального директора. Частина керівників підрозділів за розв'язком питань звертаються безпосередньо до представника акціонерів.
2. У компанії висока плинність кадрів. Точне значення невідоме, але по оцінці начальника відділу кадрів, за рік змінюється до 10-12% персоналу. За останні два роки в компанії помінялося три генеральні директори й п'ять виконавчих директорів.
3. Організаційна структура компанії була складено два роки тому, після цього не переглядалася.
4. Положення про підрозділи й посадові інструкції встановлювали співробітники відділу кадрів на основі типових положень і інструкцій. Ці документи носять формальний характер, зберігаються у відділі кадрів і в практичній роботі не використовуються.
5. У компанії є система бюджетування, але, по оцінці фінансового директора, во-

на перебуває в стадії доробки й освоєння методик бюджетування керівниками.

6. Інструкціями про порядок виконання робіт і операцій забезпечені всі співробітники, щоправда, деякі інструкції дещо застаріли, але їх переглядають і переробляють співробітники відділу розвитку, тому що всі інші менеджери «повинні працювати й приносити прибуток організації».

7. Власний відділ безпеки в компанії відсутній, тому що укладений договір з охоронним агентством, яке виконує всі необхідні функції.

Результати обстеження компанії консультантами

За результатами обстеження компанії консультантами були виявлені наступні основні функції, виконувані підрозділами:

Таблиця 1.1 – Функції підрозділів

№ з/п	Підрозділ	Кількість працівників	Кому підпорядкований	Основні функції
1	Апарат генерального директора			
1.1	Відділ розвитку	8	Начальник відділу розвитку	1. Аналіз інформації про хід робіт і підготовка даних для ради директорів 2. Аналіз і підготовка висновків по проектах і бізнес-планах 3. Документування й контроль виконання планів, заходів і розв'язків ради директорів 4. Підготовка пропозицій про реорганізації й підтримка структури компанії в актуальному виді 5. Випуск корпоративної інтернет-газети
1.2	Юридичний відділ	5	Головний юристконсульт	1. Юридична підтримка діяльності компанії 2. Участь у претензійній і рекламній роботі зі споживачами й постачальниками 3. Участь у роботах з оптимізації податкових і митних платежів 4. Представлення інтересів компанії в судовій й інших державних органах
1.3	Секретаріат	4	Адміністративний директор	1. Секретарі на рецепшен 2. Ведення зовнішньої ділової переписки 3. Кур'єрська служба 4. Організаційні питання діяльності директорату
2	Комерційний директор			
2.1	Відділ маркетингу	15	Начальник відділу маркетингу	1. Дослідження й аналіз ринків збуту продукції 2. Пошук клієнтів на вироблену й продавану продукцію 3. Проведення рекламних кампаній і виставок 4. Розробка й вистава на раду директорів планів і заходів щодо нових видів продукції й матеріалів 5. Планування продажів

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Підрозділ	Кількість працівників	Кому підпорядкований	Основні функції
2.2	Відділ закупівель	25	Начальник відділу закупівель	1. Закупівля сировини й матеріалів для проведення 2. Закупівля сировини, матеріалів і продукції для перепродажу 3. Закупівля допоміжних матеріалів для забезпечення діяльності компанії
2.3	Відділ логістики	4	Комерційний директор	1. Організація перевезень закуплених товарів і готової продукції зовнішніми перевізниками
2.4	Митний відділ	3	Комерційний директор	1. Митне оформлення вступників вантажів, що й відправляються
2.5	Відділ продажів	24	Начальник відділу продажів	1. Продажу виробленої продукції 2. Продажу закуплених матеріалів і продукції 3. Пошук клієнтів і висновок договорів
2.6	Складська служба	40	Начальник складської служби	1. Приймання, зберігання й відпустка сировини й матеріалів (2 склади) 2. Приймання, зберігання й відвантаження готової продукції й закупленої продукції (1 склад)
3	Технічний директор			
3.1	Виробництво	220	Начальники цехів	1. Планування виробництва на замовлення відділів продажів і маркетингу 2. Виробництво продукції (3 цехи)
3.2	Служба головного інженера	65	Головний інженер	1. Забезпечення працездатності виробничого встаткування 2. Забезпечення виробництва енергоресурсами 3. Забезпечення реконструкції, ремонтних і будівельних робіт для компанії 4. Метрологічне забезпечення виробництва
3.3	Відділ головного технолога	15	Головний технолог	1. Розробка, впровадження й контроль над виконанням технології проведення продукції, а також зберігання й транспортування матеріалів 2. Участь у розробці нових продуктів. 3. Випуск документації на продукцію
3.4	Служба якості	18	Начальник ОТК	1. Контроль якості продукції 2. Вхідний контроль сировини й матеріалів 3. Сертифікація продукції

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Підрозділ	Кількість працівників	Кому підпорядкований	Основні функції
4	Фінансовий директор			
4.1	Бухгалтерія	13	Головний бухгалтер	1. Ведення бухгалтерського обліку 2. Облік руху матеріальних коштів 3. Проведення інвентаризації 4. Складання звітності для податкових органів 5. Інкасація наявного обороту (з/плата,
4.2	Фінансовий відділ	12	Начальник фінансового відділу	1. Фінансовий аналіз діяльності компанії 2. Складання проекту бюджету й контроль виконання бюджету 3. Фінансова оцінка проектів і бізнес-планів 4. Контроль фінансово-господарської діяльності підрозділів
4.3	Відділ It-Забезпечення	8	Начальник відділу It-забезпечення	1. Забезпечення функціонування засобів зв'язку 2. Забезпечення підтримки функціонування облікових програм 3. Проведення доробок у програмному й
5	Адміністративний директор			
5.1	Транспортний відділ	30	Начальник транспортного відділу	1. Забезпечення локальних перевезень готової продукції й матеріалів клієнтам 2. Забезпечення діяльності компанії авто-транспортном
5.2	Адміністративно-господарський відділ	20	Начальник адміністративно-господарського відділу	1. Забезпечення функціонування офісного приміщення в головному офісі
5.3	Відділ кадрів	8	Начальник відділу кадрів	1. Забезпечення добору й підготовки персоналу 2. Кадровий облік

За результатами обстеження встановлене наступне:

- секретаріат в основному забезпечує функціонування верхнього рівня управління, хоча підпорядкований безпосередньо адміністративному директору;
- відділ логістики й митний відділ через малу чисельність підпорядковані безпосередньо комерційному директорові;
- технічному директору підкоряються начальники трьох цехів, що виробляють три основні групи продукції.

ДОДАТОК 2

Таблиця 1.1 – Показники ENAPS

№ з/п	Показник	Од.вим.	Формула
1	2	3	4
Розробка продукту			
1	Час циклу розробки	%	N/A (не підходить)
2	Витрати на розробку виробу	%	(Сумарні витрати на проектування та конструювання+сумарні витрати на виконання НИР+супутні витрати на розробку виробу) / Продажа
3	Надійність продукції, яку розробляють	%	Загальне кількість деталей, замінених в конструкції на підставі рекламаций / Загальна кількість нових виробів
4	Витрати на гарантійне обслуговування нових виробів	%	Витрати на гарантійне обслуговування нових виробів / Об'єм продажу
5	Кількість виробів, які були розроблені попутно	%	Кількість виробів, які були розроблені попутно / Загальна кількість розроблених виробів
6	Патентні показники	%	Кількість патентів отриманих в минулому році/ Загальна кількість патентів, отриманих організацією
7	Вклад нових виробів	%	Об'єм продажу нових виробів / Загальна кількість нових виробів
8	Показники впровадження нових продуктів	%	Кількість виробів, які не вдалися / Загальна кількість нових виробів
9	Доля нових продуктів	%	Кількість нових виробів, розроблених в минулому році / Загальна кількість вироблених виробів
10	Кількість людей, які зайняті розробкою нового продукту	%	Кількість людей, які зайняті розробкою нових продуктів / Загальна кількість робітників
11	Швидкість оновлення продукту, що випускається	%	Число виробів, які були зняті з виробництва за останні 3 роки / Загальна кількість виробів, які були запущені у виробництво за останні три роки
12	Ступінь утилізації компонентів	%	Кількість компонентів, які були утилізовані в минулому році / Загальна кількість компонентів, вироблених у минулому році
13	Кількість компонентів багатоцільового призначення	%	Кількість компонентів багатоцільового призначення / Загальна кількість компонентів
Досягнення згоди зі споживачем			
1	Число нових споживачів	%	Число нових споживачів / Загальне число споживачів
2	Прихильність споживачів	%	Частка споживачів, на яких довелося 80% продажів у попередньому році
3	Дохід від нових споживачів	%	Обсяг продажів нових споживачам / Загальний обсяг продажів

Продовження таблиці 2.1

1	2	2	2
4	Число втрачених споживачів	%	Число втрачених споживачів / Загальне число споживачів
5	Ринкова ніша головного продукту	%	-
6	Частка витрат на маркетинг	%	Витрати на маркетинг / Загальний обсяг продажів
7	Ефективність участі в тендері	%	Ціна участі в тендері / Загальний обсяг продажів
8	Доход від участі в тендері	%	Загальні витрати на підготовку до тендерів / Загальний обсяг продажів за результатами тендерів
9	Частка тендерів, що були виграні	%	Число тендерів, що були виграні / Загальне число учасників в тендерах
10	Частка продажів екологічно чистих продуктів	%	Обсяг продажів продуктів, які отримали сертифікат про екологічну чистоту / Загальний обсяг продажів
11	Додана цінність продуктів, що припадає на кожного працівника служби маркетингу	%	(Обсяг продажів продуктів - Витрати на покупку матеріалів) / Число робітників в службі маркетингу
12	Візити споживачів	%	Кількість візитів споживачів / Загальна кількість споживачів
Обслуговування споживачів			
1	Частка повернутих продуктів		Число одиниць повернутої продукції / Число проданих одиниць продукції
2	Витрати, пов'язані з поверненням продукції	%	Загальні витрати, пов'язані з поверненням продукції / Загальний обсяг продажів
3	Дохід від післяпродажного обслуговування	%	Дохід від післяпродажного обслуговування / Загальний обсяг продажів
4	Середній строк повідомлення про прийом рекламції до розгляду	Дні	-
5	Середній термін прийняття рішення по рекламції	Дні	-
Виконання замовлень			
1	Вихідна якість, що поставляється	%	Число відвантажених продуктів, в яких містилися елементи з дефектами / Загальне число замовлень
2	Вихідна комплектність, поставляється	%	Число комплектно виконаних замовлень / Загальне число виконаних замовлень
3	Вихідна дисципліна поставок	%	Число замовлень, відправлених вчасно / Загальне число виконаних замовлень
4	Вхідна якість, що поставляється	%	Число поставлених матеріалів, у яких містилися елементи з дефектами / Загальне число поставлених матеріалів
5	Вхідна комплектність, що поставляється	%	Число матеріалів, які опинилися комплектними в момент поставки / Загальне число поставлених матеріалів

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
6	Вхідна дисципліна поставок	%	Число замовлених матеріалів, поставлених вчасно / Загальне число поставлених матеріалів
7	Частка комерційного циклу забезпечення	%	Комерційний час циклу / Договірне час циклу замовлення
8	Частка циклу матеріального	%	Час циклу матеріального забезпечення / Договірне час циклу замовлення
9	Частка циклу виготовлення і збірки	%	Час циклу виготовлення і збірки продукту / Договірне час циклу замовлення
10	Частка циклу розповсюдження	%	Час циклу поширення / Договірне час циклу замовлення
11	Частка комерційних витрат	%	Комерційні витрати / Загальний обсяг продажів
12	Частка витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів	%	Вартість зберігання товарно-матеріальних запасів / Загальний обсяг продажів
13	Частка витрат на поширення	%	Витрати на поширення / Загальний обсяг продажів
14	Частка витрат на матеріали	%	Матеріальні витрати / Загальний обсяг продажів
15	Частка витрат на виробництво	%	Виробничі витрати / Загальний обсяг продажів
16	Дисципліна виплат постачальникам	%	Число своєчасних виплат постачальникам / Загальне число платежів за поставку
17	Дисципліна оплат споживачами	%	Число своєчасних оплат споживачами / Загальне число виставлених рахунків
18	Середній обсяг замовлення	\$	Загальний обсяг продажів / Загальне число замовлень
19	Обсяг незавершеного виробництва	%	Обсяг незавершеного виробництва / (Витрати на покупку матеріалу + загальні виробничі витрати)
20	Ефективність виробництва	%	Сумарне нормативний час виробництва та збирання всіх продуктів / Сумарне фактичний час виробництва та збирання всіх продуктів
21	Вартість скасованих замовлень	%	Вартість скасованих замовлень / Загальний обсяг продажів
22	Відсоток переробок	%	Час на переробки (години) / Загальний час виробництва (години)
23	Відсоток відходів	%	Витрати на відходи матеріалів / Загальні витрати на покупку матеріалів
24	Витрати на енергію	%	Витрати на енергію / Загальний обсяг продажів
25	Дружність виробництва захисту навколишнього середовища	%	Обсяг виробництва матеріалів, що завдають шкоди навколишньому середовищу / Загальний обсяг виробництва матеріалів

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
26	Обсяг CO2	м3/\$	Число кубічних метрів масла x об'ємна частка CO2 / Загальний обсяг продажів
Процеси підтримки			
1	Доступність системи	%	Число годин на рік, протягом яких була доступна основна комп'ютерна система / 8760
2	Охорона праці і техніка безпеки	%	Число травм / Середнє число співробітників
3	Витрати на попереджувальний ремонт	%	Витрати на планово-попереджувальний ремонт / Загальний обсяг продажів
4	Прогоули співробітників	%	Число робочих днів у році, втрачених через прогули / Планове число робочих днів у році
5	Текучість кадрів	%	Число співробітників, які звільнилися з підприємства за рік / Середнє число співробітників підприємства
6	Витрати на оплату понаднормових робіт	%	Витрати на оплату понаднормових робіт / Сумарний фонд заробітної плати
7	Залучення співробітників	%	Число раціоналізаторських пропозицій, поданих співробітниками підприємства за рік / Середнє число співробітників підприємства протягом року
8	Простій обладнання	%	Сумарне число годин простою обладнання / Максимально можливе число годин роботи устаткування
9	Витрати на навчання	%	Витрати на навчання / Загальний обсяг продажів
Процеси розвитку			
1	Участь співробітників у вдосконаленні	%	Число співробітників, що входять в команди проектів з удосконалення / Середнє число співробітників
2	Загальне число людино-годин, витрачених менеджментом на командні зустрічі	%	-
3	Загальне число людино-годин, витрачених менеджментом на стратегію	%	-
4	Сертифіковані постачальники	%	Число постачальників, які мають сертифікат ISO 9000 / Загальне число постачальників
5	Зусилля щодо вдосконалення	%	Витрати на проекти з удосконалення / Загальний обсяг продажів
6	Число контактів з постачальниками	%	Число постачальників, які відвідали нас / Загальне число постачальників

ДОДАТОК 3

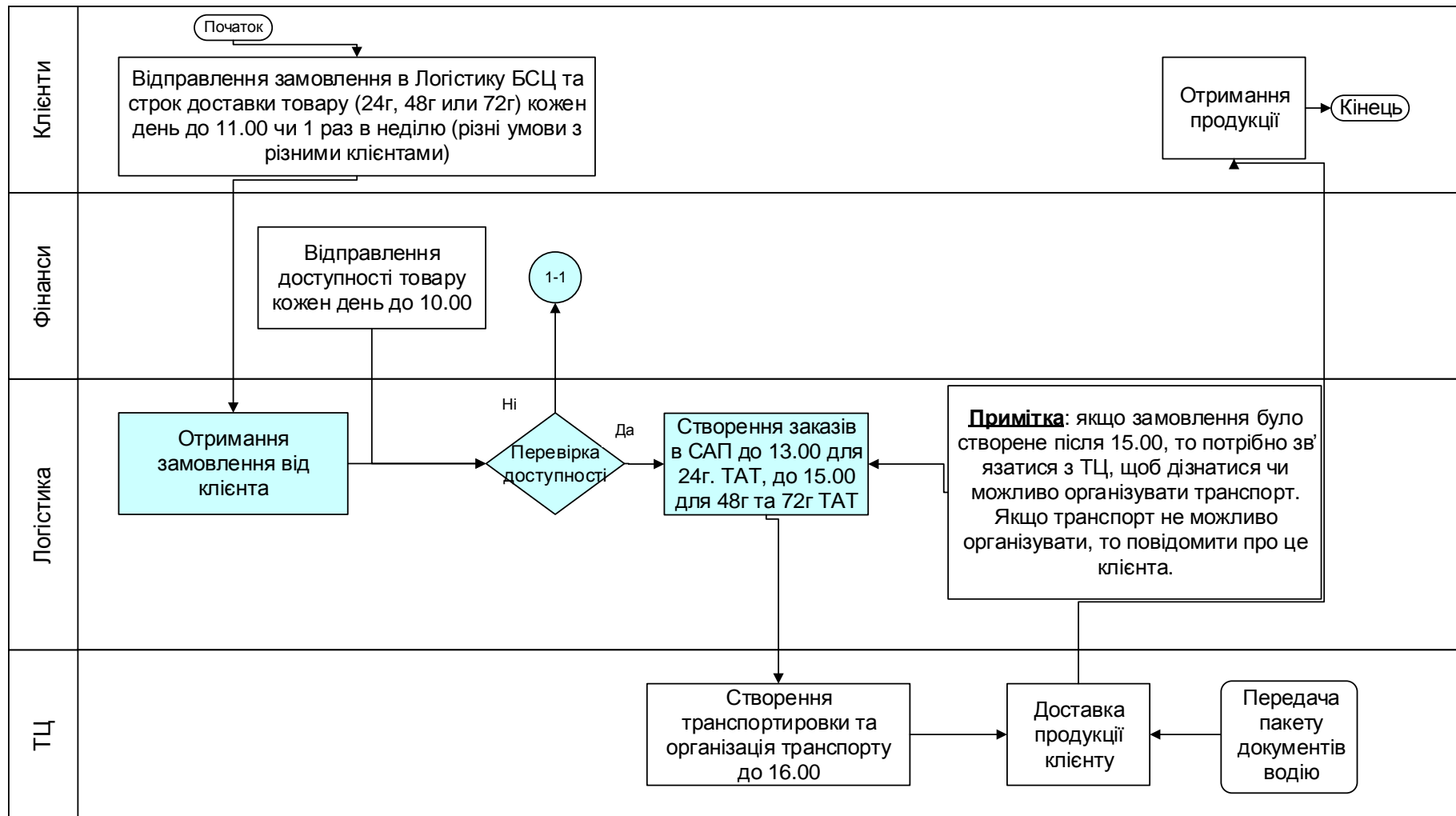


Рисунок 3.1 – Наявний процес обробки замовлення при доступності товару для клієнта

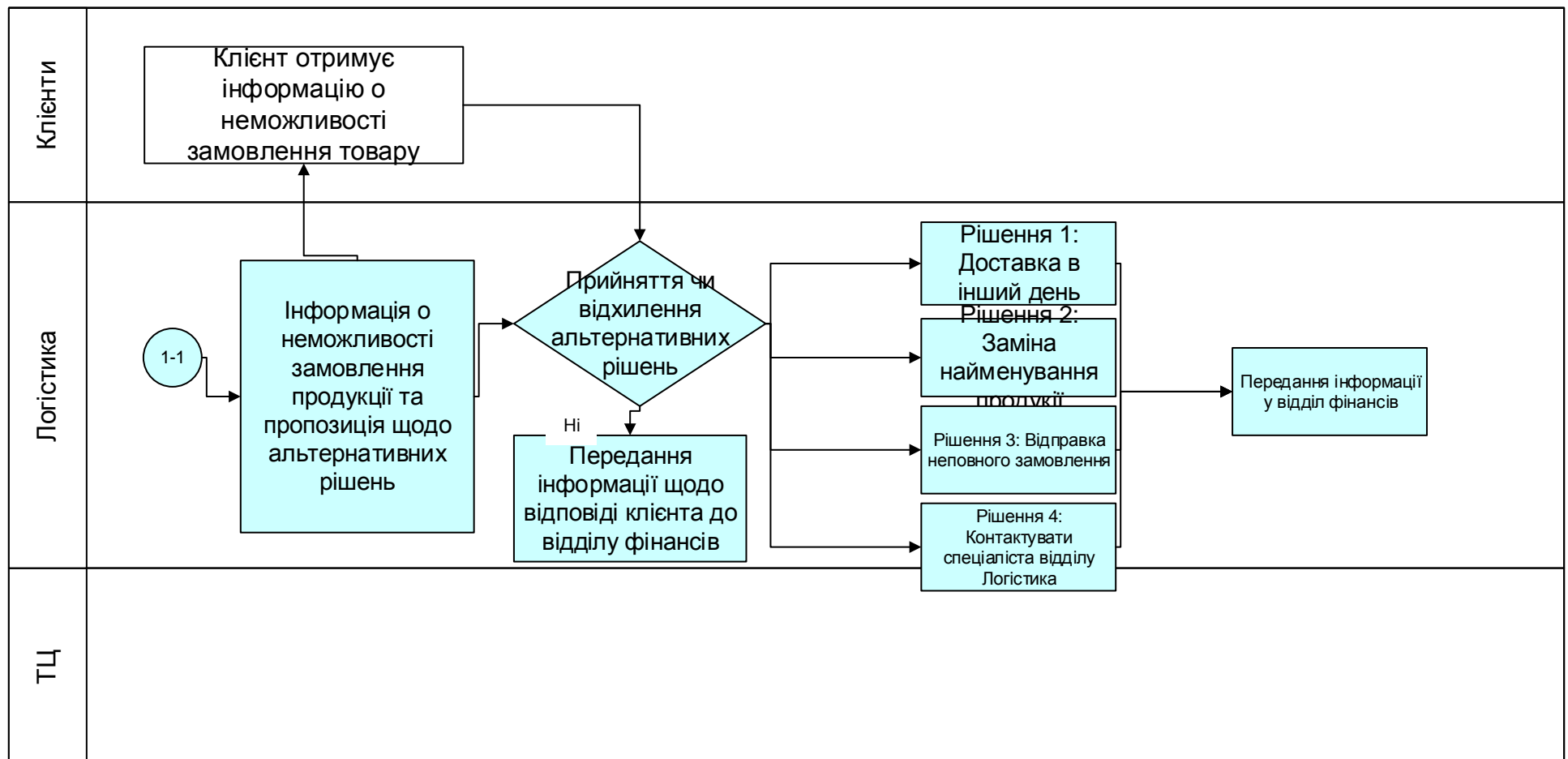


Рисунок 3.2 – Наявний процес обробки замовлення при недоступності товару для клієнта

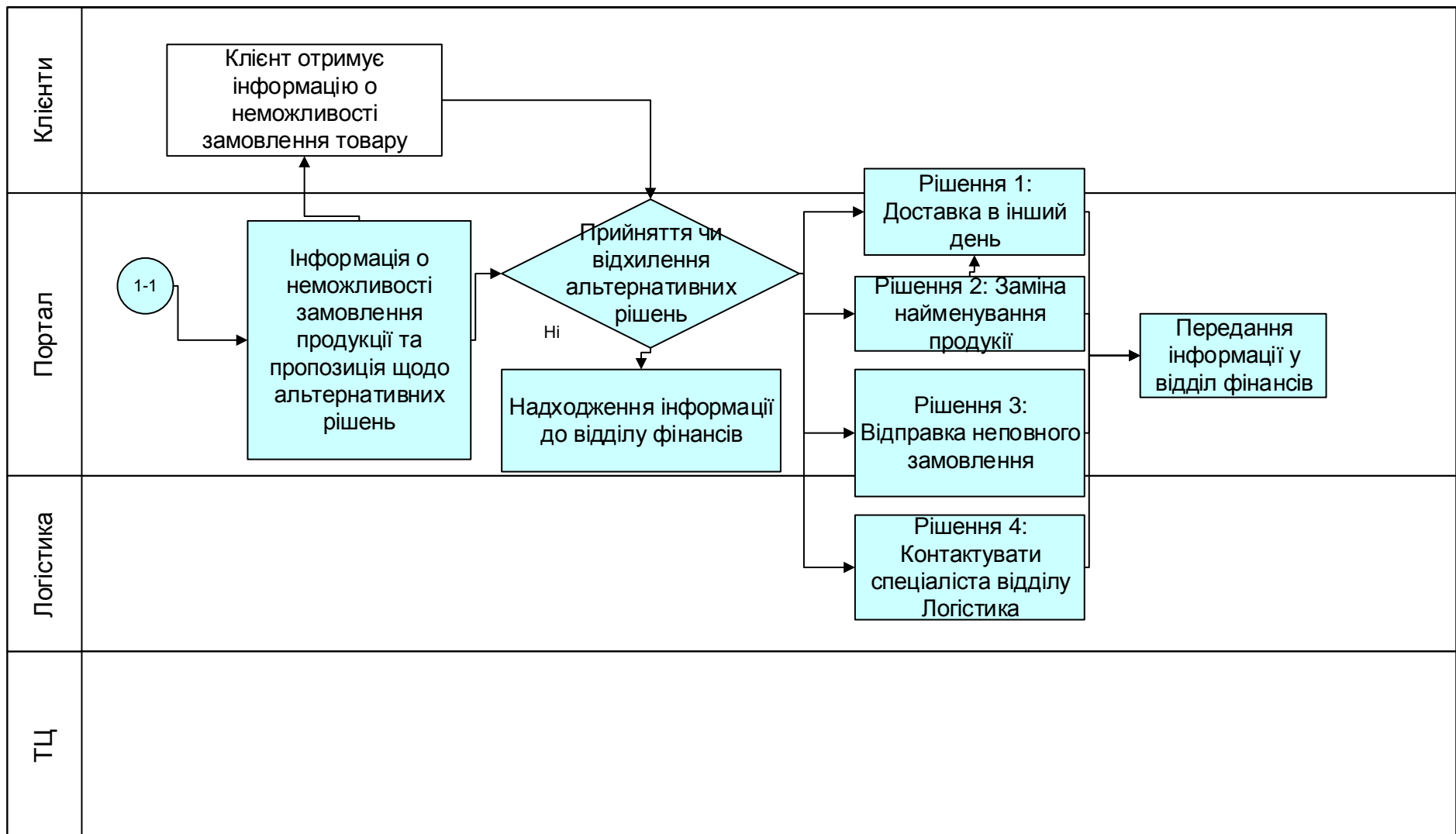


Рисунок 3.4 – Процес обробки замовлення при недоступності товару для клієнта після проведення реінжинірингу

Навчальне видання

Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Спецкурс з сучасних проблем менеджменту» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: ПРОХОРЕНКО Олена Вікторівна
БРІНЬ Павло Володимирович

Відповідальний за випуск Н.С. Краснокутська
Роботу до видання рекомендував В.А. Міщенко

План 2018 р., поз. 218

Підп.до друку 2018 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк.
Зам. №

Видавничий центр НТУ «ХП».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Електронна версія